

УДК 005.343:656.7

доцент

В.Є. Командровська

СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ СУЧАСНИХ АВІАКОМПАНІЙ

У статті досліджено можливі стратегії зростання авіакомпаній, виділено особливості їх застосування у практичній діяльності у сучасних умовах на прикладі вітчизняних та іноземних авіакомпаній.

Ключові слова: витрати, авіакомпанія, управління.

В статье исследованы возможные стратегии роста авиакомпаний, выделены особенности их применения в практической деятельности в современных условиях на примере отечественных и иностранных авиакомпаний.

Ключевые слова: расходы, авиакомпания, управление.

The article investigates the possible growth strategies airlines, features of their application in practice in modern conditions, researched the experience of national and foreign airlines.

Key words: expends, airline company, management.

Постановка проблеми.

Значною проблемою стратегічного управління у сучасних умовах є те, що підприємства авіаційної галузі знаходяться під впливом багатьох факторів, що ускладнюють вибір оптимальної стратегії зростання: надлишкові чи недостатні потужності, суворі конкуренція, що посилюється з наступом малобюджетних перевізників, і суттєвого впливу кризи в економіці на продуктивність авіакомпаній. Такі важливі фактори як соціально-економічні проблеми, зростання ціни на нафту, епідемії грипу, цунамі в Азії, виверження вулканів, зростаюча стурбованість щодо тероризму здійснюють подальший вплив на зниження прибутковості авіакомпаній. У цих умовах авіакомпаніям необхідно здійснювати пошук можливих шляхів зростання на основі детального дослідження макро- та мікрофакторів зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки стратегічного потенціалу авіакомпаній, а також творчому використанню власного досвіду та досвіду провідних авіакомпаній світу.

Аналіз досліджень і публікацій

Сутність, складові елементи, різновиди механізмів управління в своїх працях розглядали закордонні та вітчизняні вчені, зокрема в контексті розвитку зв'язків авіакомпаній із зовнішнім середовищем є об'єктом дослідження стратегічного управління. Вклад у розвиток теоретичних основ внесли Портер М., Ансофф І., Ламбен Ж.Ж., Томпсон А.А., Стрікленд Дж., Хассі Д., Зав'ялов П.С., а також вітчизняні вчені Загоруйко В.М., Коба В.Г., Кулаєв Ю.Ф., Кулик В.А., Мова В.В., Щелкунов В.І., Яценко Л.А. та інші. Сформульовані концептуальні основи та поняття, розроблені методи дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища як основи для прийняття стратегічних рішень. Плідними є результати застосування методів стратегічного управління в цивільній авіації, зокрема методів розробки конкурентних стратегій. Між тим, дослідження стосовно сутності та структури інструментів реалізації стратегій зростання

авіатранспортних підприємств практично відсутні.

Недостатність теоретико-практичних досліджень сутності, складових елементів, необхідності формування даного механізму стримує формування конкурентоспроможного ринку транспортних послуг, гальмує розробку основних напрямків політики зростання авіатранспортних підприємств, тим самим здійснюючи негативний вплив на розвиток вітчизняної авіатранспортної галузі.

Мета роботи.

Метою даної статті є дослідження можливих шляхів зростання сучасних авіакомпаній.

Виклад основного матеріалу.

Більшість стратегій розвитку, які використовують сучасні авіакомпанії, спрямовані в першу чергу на інтенсивний розвиток у межах основного ринку, тобто за рахунок розширення своєї присутності на ринку авіаційних перевезень, збільшення обсягів прибутку.

Розвиток стратегії інтенсивного зростання українських авіакомпаній стримується проблемами одержання дозволів на польоти у певні міста та країни світу через різні обмеження, передбачені двосторонніми міжурядовими угодами, завдяки чому авіакомпанії не можуть збільшити кількість напрямків та рейсів. Це суттєво впливає на інтенсивність конкуренції на ринку, адже не дає можливості вийти на український ринок авіаційних перевезень численним Low-cost компаніям.

Основну конкуренцію один одному складають на вітчизняному ринку два найбільші вітчизняні авіаперевізники - "Міжнародні авіалінії України" і "Аеросвіт", що в рамках стратегій інтенсивного росту у 2010 році істотно розширили географію польотів, почавши конкурувати один з одним на великому числі маршрутів. Раніше маршрути компаній практично не перетиналися, МАУ розвивалася у напрямку Західної Європи, а "Аеросвіт" - Близького Сходу, СНД, Східну Європу, а також далекомагістральних рейсів в США, Канаду, Індію і Таїланд. Останнім часом перевізники почали активно конкурувати один з одним на багатьох маршрутах у Середню Азію, Західну Європу і на Близький Схід. Крім того, МАУ тепер конкурує на внутрішніх маршрутах з "Днепрavia" - партнером "Аеросвіта" по альянсу "Українська авіаційна група".

Все перелічені заходи двох провідних українських авіакомпаній є прикладом використання стратегії інтенсивного росту, тобто розвитку у межах базового ринку. У випадку, коли такий розвиток стає неможливим чи неефективним, підприємства обирають стратегії інтеграції чи диверсифікації.

Правильно обрана стратегія диверсифікації дозволяє авіакомпаніям знизити ризики та досягати позитивних результатів, незважаючи на загальні несприятливі умови розвитку ринку повітряних перевезень.

Як показує досвід, авіакомпанії все частіше обирають стратегію інтеграційного росту за рахунок об'єднання з іншими авіакомпаніями-

партнерами у стратегічні альянси, адже в сучасних умовах дуже складно витримати конкуренцію на ринку та загрози з боку зовнішнього середовища.

Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється в першу чергу за рахунок створення авіаційних альянсів. Це є світовою тенденцією останніх десятиріч розвитку цивільної авіації. Основна мета створення таких альянсів - скорочення витрат, залучення додаткових пасажирів широкою мережею маршрутів і спільна конкурентна боротьба з іншими альянсами.

Глобальні альянси дають можливість зберегти видимість присутності в усім світі, навіть коли відбувається скорочення міжнародних рейсів, за рахунок кодшерінга. Кодшерінг (англ. Codeshare agreement) - угода про спільну комерційну експлуатацію авіарейсу двома і більше авіакомпаніями, одна з яких є оператором (тобто виконує польоти по цьому рейсі і продає квитки на ці рейси від свого імені), а інші - маркетинговими партнерами (тобто продають квитки на рейс компанії-оператора від свого імені). Авіапідприємства, що фактично не літають на визначених маршрутах, можуть, проте, за допомогою участі в альянсі запропонувати ці маршрути для своїх пасажирів. Альянси дозволяють збільшити доход авіапідприємства приблизно на 5-7 %. Альянси дозволяють створити велику частоту мережі маршрутів, часто вдається одержати велику власну мережу маршрутів.

Альянси дозволяють залучити пасажирів зручністю і мінімальним часом стикувань у хабах, накопиченими бонусами в сполучених програмах для часто літаючих пасажирів різних перевізників альянсу, спецтарифами, єдиним брендом і стандартами якості обслуговування. На думку учасників різних світових альянсів, їм за рахунок об'єднання вдається збільшити доходи на 5-7 %. В даний час існує три глобальних світових альянси (табл.1), на котрі приходить в рік біля одного мільярда пасажирів.

Таблиця 1

Авіакомпанії, що входять до основних авіаційних альянсів

Oneworld	SkyTeam	Star Alliance
Aer Lingus	Aeromexico	Air Canada,
American Airlines	Air France	Air New Zealand,
British Airways	Alitalia	ANA, Asiana Airlines,
Cathay Pacific	CSA Чеські авіалінії	Austrian, BMI,
Finnair	Continental Airlines	LOT Польські авіалінії,
Iberia	Delta Air Lines	Lufthansa, SAS,
Lan Chile	KLM	Singapore Airlines, Spanair,
Swiss	Korean Air	Thai Airways International,
Qantas	Northwest Airlines	US Airways
S7 Airlines		VARIG

Аналізуючи форму співробітництва між членами трьох найбільших глобальних альянсів, можна простежити, що, по-перше, кооперація між авіакомпаніями-членами досягла високого рівня і, мабуть, буде розвиватися. По-друге, альянси досягли різного ступеня інтеграції в різних сферах своєї

діяльності: якщо Oneworld приділяє більшу увагу розвитку інформаційних технологій і спільних продажів, висновкові обох умов між партнерами, то StarAlliance у свою чергу домагається розміщення "під одним дахом" в аеропортах по усім світі й активно сприяє просуванню загального бренду. По-третє, усередині альянсів можливі різні рівні інтеграції між його членами: прикладом може служити злиття KLM і Air France, а також Delta Air Lines з Northwest у рамках SkyTeam, Airlines US Airways і America West з StarAlliance. Найближчим часом планується об'єднання British Airways і Iberia з oneworld.

Існують чотири переваги таких об'єднань авіакомпаній, що впливають на прийняття стратегічного рішення авіакомпаній вступу до транснаціональних альянсів.

1) отримання маркетингових переваг великого розміру і мережу розповсюдження;

2) скорочення витрат,

3) зниження конкуренції на дуопольні маршрути;

4) обхід правил у двосторонніх угод про повітряне сполучення. Це найбільш важливий фактор, що впливає на авіакомпанії при розробці стратегії альянсу.

Цілі створення альянсів авіакомпаній можуть бути проаналізовані з двох точок зору: пропозиції (виробництво) та попиту (маркетинг). В першому випадку цілями є зниження виробничих витрат і підвищення ефективності. Стратегія полягає в об'єднанні декількох партнерів операцій з метою зниження витрат виробництва одиниці і збільшення використання ресурсів, в тому числі спільне користування обладнанням та використання праці, раціоналізації та спільних закупівель.

У другому випадку цілі полягають у виході на нові ринки, отримуючи вигоди від отримання доступу до нових маршрутів та збільшення ринкової влади. Створення альянсів дозволяє авіакомпаніям задовольнити їх потребу у зростанні. Стратегія включає в себе кодшерінг, стиковку рейсів, франчайзинг, узгодження тарифів та розкладу літаків, координування програм лояльності пасажирів.

Якщо проаналізувати цілі авіакомпанії альянсу від отримання доходів і витрат зниження перспективі, докладні мета кожної стратегії можуть бути виявлені (рис.1).

Стратегія доходів включає в себе: доступ на нові ринки, розширення маршрутів, спільний маркетинг, технології і ноу-хау. Доступ до нових ринків може бути досягнуто шляхом альянсу за допомогою: інтерлайну, кодшерінгу, франчайзингу та надання спільних послуг.

Стратегія скорочення витрат включає в себе: спільний маркетинг, спільне використання праці та провізних потужностей, спільне постачання.

На даний час найбільш поширеною формою альянсу в авіаційній галузі є кодшерінгові угоди. Хоча співпраця може приймати безліч форм, більшість форм ґрунтуються на кодшерінгових домовленостях.



Рис.1. Цілі та шляхи реалізації стратегії інтеграційного розвитку авіакомпаній шляхом створення альянсів

Різноманітність альянсів можуть бути пов'язані з рівнем згуртованості між кодшерінговими партнерами. Цей рівень відображається у:

- масштабі мережі;
- комерційних зобов'язаннях у альянсі;
- ступеню інтеграції компонентів маркетингу;
- оперативної інтеграції авіаційного продукту;
- аспектах власності в альянсі;

Існує чотири типи альянсу.

1) Специфічні. Це найпростіші альянси, що створені на основі кодшерінгових угод на невеликій кількості маршрутів, як у випадку з *Qantas* і *Swissair*, які використовують кодшер між Австралією і Швейцарії через Сінгапур. Інший випадок, *Air China*, яка має угоду з *Finnair* на маршруті Пекін-Гельсінкі.

2) Регіональні. Вони створені на основі кодшерінгових угод на декількох конкретних маршрутах чи франчайзингових угод з регіональними авіакомпаніями. В якості локального альянсу можна назвати «Українську Авіаційну групу», що було створено на базі авіакомпаній "Аеросвіта", "Донбасаеро та «Днепрavia»).

3) Глобальні. Ґрунтуються на основі кодшерінгових угод на великій кількості маршрутів, поєднанні великою комерційною угодою з хабами. Одним із прикладів є *Star Alliance* у тихоокеанському регіоні, що поєднує *Singapore Airlines*, *Thai Airways International*, *All Nippon Airlines*, *Air New Zealand* і *Ansett*.

4) Стратегічні. Це альянс, у якому партнери змішують свої активи з метою досягнення єдиної або спільного набору бізнес-цілей. Змішані активи можуть бути у вигляді спільного використання терміналів, баз технічного обслуговування, літаків, співробітників, комерційних прав чи фінансових ресурсів. Якщо дві або більше авіакомпанії пропонують загальні бренд і єдиний стандарт обслуговування, то вони змішують їх активи і перетворюються у стратегічний альянс. Часто це здійснюють на основі договорів франшизи. Наприклад *British Airways* має франчайзингові угоди з *Maersk Air* Великобританії, *Comair*, *Loganair*.

Бюджетні авіакомпанії, що останнім часом отримали розвиток в Європі та світі, складають серйозну конкуренцію традиційним авіакомпаніям, адже на даний час бюджетні авіакомпанії ведуть бізнес ефективніше, ніж традиційні перевізники. Бюджетні авіакомпанії усього світу одержують більше нальоту на кожен літак, більше доходу на кожного працівника і менше витрат на кожне пасажирське крісло. Це досягається за рахунок використання сучасного авіапарку (нові літаки споживають менше палива і рідше ламаються), меншої кількості персоналу. Деякі компанії самі завантажують багаж і прибирають салон літака, скорочуючи тим самим витрати на послуги аеропортів, продають авіаквитки через Інтернет, скорочуючи витрати на збут.

На даний час на українському ринку представлена тільки одна бюджетна авіакомпанія *Wizz Air* у головної проблемою розвитку конкуренції за рахунок приходу таких компаній на ринку є вхідний бар'єр у вигляді законодавчі обмеження доступу до маршрутів.

Лоу-кост авіакомпанії отримали широке розповсюдження у світі, у Європейському союзі, у тих країнах, де існує принцип так званого "відкритого неба", де все залежить безпосередньо від конкуренції між авіакомпаніями і технічними можливостями прийняти відповідну кількість рейсів з боку аеропортів. Альянси однак є штучним вирішенням проблем, тому вони є нестійкими і багато авіакомпаній відмовляються від участі у них.

Висновки.. Для вибору та ефективної реалізації стратегії зростання необхідно використовувати систему сучасних інструментів її реалізації, зокрема створення альянсів, укладання кодшерінгових угод тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулаєв Ю.Ф., Щелкунов В.І. Экономика гражданской авиации Украины. [Текст] – К.: Фенікс, 2010. – 736 с.
2. Петров А.Н. Стратегический менеджмент[Текст] / Под.ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2010. – 496 с.

3. Сич Є.М., Кислий В.М. Закони економіки транспорту. [Текст] - Ніжин: Аспект поліграф, 2009. -160 с.